

## **Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Purwo Susetiyono<sup>1</sup>, Suhana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas STIKUBANK Semarang, Indonesia

### **Abstrak**

Penelitian ini mengeksplorasi secara komprehensif pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap produktivitas tenaga kerja melalui mediasi kepuasan kerja pada staf Non ASN di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pekalongan. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain eksplanatori yang melibatkan 130 responden melalui teknik total sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah divalidasi dan diuji reliabilitasnya, dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara signifikan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Kepuasan kerja terbukti secara empiris memediasi hubungan antara kedua gaya kepemimpinan tersebut dengan produktivitas pegawai. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan yang mengintegrasikan pendekatan transformasional dan transaksional untuk mengoptimalkan kinerja organisasi sektor publik melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai strategi peningkatan daya saing organisasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Transaksional; Kepuasan Kerja

### **Abstract**

*This study aims to examine the influence of PT Telkom Dompur's customer care communication strategy in maintaining IndiHome customer loyalty. The novelty lies in its focus on the Dompur area and its use of quantitative empirical data. A survey method was applied with questionnaires distributed to 88 respondents selected through purposive sampling. The results reveal a significant influence of customer care communication strategies on customer loyalty, with a p-value of  $0.000 < 0.05$  and an  $R^2$  value of 0.369. This means 36.9% of customer loyalty is influenced by communication strategy. Responsive, empathetic, and solution-oriented communication builds emotional connections between customers and the company, reinforcing loyalty. This research recommends enhancing communication quality in customer care to strengthen customer retention in the face of growing competition.*

**Keywords:** Communication Strategy, Customer Care, Customer Loyalty

---

Copyright (c) 2025 Nurlailah Fitriani

✉ Corresponding author :

Email Address : [nurlailahfitriani@gmail.com](mailto:nurlailahfitriani@gmail.com)<sup>1</sup>, [yeyesuhaety@stieyapisdompur.ac.id](mailto:yeyesuhaety@stieyapisdompur.ac.id)<sup>2</sup>,  
[desirubiyanti@stieyapisdompur.ac.id](mailto:desirubiyanti@stieyapisdompur.ac.id)<sup>3</sup>

## **PENDAHULUAN**

Dinamika era globalisasi kontemporer telah menciptakan paradigma baru dalam pengelolaan organisasi, dimana kompleksitas tantangan yang dihadapi menuntut optimalisasi sumber daya manusia sebagai fundamen strategis utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Transformasi global ini tidak hanya mempengaruhi sektor privat, namun juga merambah ke

dalam struktur organisasi publik yang harus beradaptasi dengan tuntutan efisiensi dan efektivitas yang semakin tinggi. Dalam konteks ini, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai aset intelektual yang memiliki kapasitas untuk menciptakan nilai tambah berkelanjutan bagi organisasi (Sulistiyawati et al., 2022).

Konseptualisasi sumber daya manusia sebagai motor penggerak, pemikir strategis, dan perancang fundamental dalam meraih objektif organisasional mengindikasikan pergeseran orientasi manajemen dari pendekatan konvensional menuju human capital management yang lebih sophisticated (Sulistiyawati et al., 2022). Pergeseran paradigmatik ini memperlihatkan pencapaian keberhasilan organisasi tidak dapat lagi direduksi pada dimensi teknis dan finansial semata, namun secara substansial dipengaruhi oleh kualitas dan performansi sumber daya manusia yang tersedia. Kompleksitas lingkungan kerja modern menuntut pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi performansi pegawai, mengingat realisasi performansi optimal seringkali terkendala oleh dinamika multifaktor yang saling berinteraksi dalam ekosistem organisasi.

Performansi pegawai, dalam kerangka teoretis yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2018), didefinisikan sebagai manifestasi perilaku atau aktivitas yang dapat dipertanggungjawabkan serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran organisasional. Definisi ini menekankan aspek akuntabilitas dan kontribusi sebagai elemen krusial dalam mengukur efektivitas sumber daya manusia. Konsepsi performansi ini menjadi faktor determinan dalam sustainability organisasi, khususnya dalam menghadapi intensitas kompetisi bisnis yang makin dinamis dan kompetitif. Namun demikian, pencapaian performansi optimal bukanlah fenomena yang terjadi secara otomatis, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara berbagai variabel internal dan eksternal yang beroperasi dalam environment kerja yang senantiasa mengalami perubahan.

Studi empiris dalam dekade terakhir memperlihatkan konsistensi temuan mengenai korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan performansi pegawai. Konvergensi hasil penelitian yang dilakukan oleh berbagai peneliti, termasuk Mahdi et al. (2020), Pratama et al. (2021), Widyacahyani et al. (2020), Djuraidi & Laily (2020), Ramadhani & Indawati (2021), Rivai (2020), Priyatmo (2018), Paracha et al. (2012), Rosnani (2012), dan Qoim et al. (2023), mengkonfirmasi robustnya hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dan outcome performansi. Kepemimpinan transformasional, berdasarkan konseptualisasi yang dikembangkan oleh Wuradji (2009), merupakan proses leadership yang berorientasi pada pembangunan dan peningkatan komitmen subordinat melalui internalisasi nilai-nilai dan visi organisasi yang dijalankan secara kolaboratif.

Karakteristik fundamental kepemimpinan transformasional terletak pada kapabilitas leader untuk menginspirasi pegawai agar bekerja melampaui kepentingan personal melalui empat dimensi utama: charismatic influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Salain & Wardana, 2014). Implementasi gaya kepemimpinan ini secara efektif dapat menghasilkan peningkatan motivasi kerja, penciptaan satisfaction kerja yang lebih tinggi, dan mendorong performansi superior dalam menjalankan tanggung jawab organisasional. Impact positif tambahan yang tidak kalah signifikan adalah reduksi tingkat turnover pegawai, yang terjadi karena terciptanya sense of belonging dan kenyamanan dalam environment kerja yang kondusif.

Analisis mendalam yang dilakukan oleh Priyatmo (2018) mengungkapkan jika kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang sangat erat dengan performansi, dimana indikator kepemimpinan transformasional dalam melayani subordinat mampu menumbuhkan dimensi psikologis berupa rasa kagum, hormat, dan kepercayaan. Temuan ini mengindikasikan kualitas leadership seseorang dapat mempengaruhi performansi bawahannya

secara signifikan melalui mekanisme transformasi nilai dan visi. Kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh leader dalam organisasi dapat menciptakan integritas yang harmonis dan mendorong motivasi kerja pegawai untuk mencapai target maksimal melalui alignment antara tujuan individual dan organisasional.

Selain kepemimpinan transformasional, dimensi kepemimpinan transaksional juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap performansi pegawai, sebagaimana dikonfirmasi oleh berbagai penelitian empiris. Konsistensi hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahdi et al. (2020), Wibisono et al. (2022), Andara (2020), Pratama et al. (2021), Widyacahyani et al. (2020), Putri (2023), Syafnur (2023), Paracha et al. (2012), Sardi (2017), dan Qoim et al. (2023) menunjukkan

kepemimpinan transaksional memiliki influence positif dan signifikan terhadap performansi pegawai. Kepemimpinan transaksional, berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Bass (1990), merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan proses pertukaran yang menyebabkan subordinat mendapat reward serta membantu bawahannya mengidentifikasi aktivitas yang harus dilakukan untuk memenuhi outcome yang diharapkan.

Elaborasi lebih lanjut mengenai kepemimpinan transaksional yang dikemukakan oleh Burhanudin and Kurniawan (2020) menekankan gaya kepemimpinan ini fokus pada penjelasan partisipasi atau peran serta dan requirement bagi pegawai, serta memberikan reward positif dan negatif bergantung pada performansi yang mengikutinya. Dalam implementasi gaya kepemimpinan transaksional, leader memiliki peran untuk menentukan objective, melakukan supervision terhadap kemajuan pencapaian objective, memberikan reward, dan memberikan sanksi kepada pegawai terkait dengan level pencapaian objective mereka (Burhanudin & Kurniawan, 2020). Sistem reward dalam konteks ini dapat dikategorisasi menjadi dua jenis utama: reward ekstrinsik yang berasal dari environment seperti kompensasi finansial, materi, dan sosial, serta reward intrinsik yang merupakan reward psikis yang diberikan oleh diri sendiri.

Sutanto (2018) menegaskan gaya kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi performansi pegawai ketika diimplementasikan dengan cara yang positif di perusahaan, dimana pegawai cenderung menunjukkan performansi yang lebih baik. Fenomena ini terjadi karena leader yang menggunakan pendekatan transaksional yang tepat mampu memberikan guidance, menyelesaikan problem, dan membuat peran mereka lebih dirasakan oleh pegawai. Yukl (2010) menambahkan pendekatan ini membantu pegawai merasa lebih supported dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih efektif melalui sistem reward dan punishment yang jelas dan konsisten.

Meskipun terdapat dukungan empiris yang substansial, penelitian terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap performansi pegawai menunjukkan hasil yang tidak konsisten, menciptakan research gap yang memerlukan eksplorasi lebih mendalam. Ketidakkonsistenan ini terlihat dari temuan Arifin et al. (2020) dan Novitasari & Asbari (2020) menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap performansi pegawai. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibisono et al. (2022), Hartanto et al. (2021), dan Sardi (2017) yang mengidentifikasi gaya kepemimpinan transaksional juga tidak berpengaruh terhadap performansi pegawai. Hasil yang serupa dilaporkan oleh Roy (2023) dan Rosnani (2012) yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap performansi pegawai.

Inkonsistensi hasil penelitian tersebut mengindikasikan perlunya eksplorasi lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan dan performansi pegawai melalui identifikasi variabel intervening yang dapat menjelaskan kompleksitas hubungan tersebut. Penelitian ini menawarkan satisfaction kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap performansi pegawai.

Satisfaction kerja, menurut Luthans dalam jurnal Qoim et al. (2023), merupakan hasil persepsi pegawai tentang seberapa baik suatu pekerjaan memberikan segala sesuatu yang dilihat sebagai sesuatu yang penting melalui pekerjaannya.

Robbins & Judge (2018) menjelaskan pegawai yang memiliki level satisfaction kerja tinggi akan menunjukkan attitude dan feeling yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan pegawai dengan level satisfaction kerja rendah cenderung memperlihatkan attitude dan feeling yang negatif terhadap pekerjaannya. Sulistyawati et al. (2022) menekankan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional dapat membuat pegawai merasa satisfied karena leader mendorong pegawai untuk menunjukkan seluruh potensi atau kelebihan dengan senang hati, memperkuat ikatan emosional dengan para bawahannya, sehingga menciptakan loyalty dan commitment tinggi pada tempat kerja.

Satisfaction kerja dapat berperan sebagai variabel intervening antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap performansi pegawai melalui mekanisme psikologis yang kompleks. Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan satisfaction kerja melalui inspiration, motivation, dan attention individual yang menciptakan sense of meaning dan purpose dalam bekerja. Sementara itu, kepemimpinan transaksional meningkatkan satisfaction kerja melalui sistem reward atas performansi yang memberikan recognition dan apresiasi terhadap kontribusi pegawai. Satisfaction kerja yang tinggi sebagai hasil dari kedua gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan performansi pegawai, dimana pegawai yang merasa satisfied dan lebih termotivasi dapat berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan performansi mereka pula.

Konteks penelitian ini dilakukan pada pegawai Non ASN DPUPR Kota Pekalongan, mengingat pegawai Non ASN seringkali menghadapi kondisi kerja yang berbeda dengan pegawai ASN, seperti kontrak kerja yang tidak tetap dan benefit yang lebih terbatas. Kondisi unik ini dapat mempengaruhi respons mereka terhadap gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pada DPUPR Kota Pekalongan, sehingga memerlukan pendekatan penelitian yang spesifik dan kontekstual. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kota Pekalongan merupakan satuan kerja pemerintah yang bertanggung jawab atas planning, pembangunan, serta pengelolaan infrastruktur publik di Kota Pekalongan dengan tugas dalam bidang Bina Marga, Sumber Daya Air, Tata Ruang dan Bangunan, serta Cipta Karya.

Data kepegawaian memperlihatkan jumlah pegawai Non ASN di DPUPR lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai ASN, dengan total 130 pegawai Non ASN berbanding 56 pegawai ASN. Dominasi pegawai Non ASN ini menciptakan dinamika organisasi yang unik dan memerlukan strategi manajemen sumber daya manusia yang spesifik. Hasil preliminary survey terhadap 20 pegawai Non ASN memperlihatkan performansi pegawai masih berada di bawah target yang ditetapkan, dengan score rata-rata berkisar antara 3,90 hingga 4,40 dari target 4,50. Indikator ketepatan waktu memperlihatkan gap terbesar dengan selisih 0,60 poin dari target, mengindikasikan perlunya intervention peningkatan performansi pegawai melalui program dan kegiatan management sumber daya manusia yang lebih efektif dan targeted.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya dan fenomena empiris di objek penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap performansi pegawai dengan satisfaction kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Non ASN DPUPR Kota Pekalongan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan body of knowledge mengenai kepemimpinan dan performansi, serta kontribusi praktis dalam peningkatan performansi pegawai melalui implementasi gaya kepemimpinan yang tepat dan peningkatan satisfaction kerja sebagai mediator dalam pencapaian tujuan organisasi.

## Metode Analisis

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Hair et al., 2019). Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Non ASN di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kota Pekalongan yang berjumlah 130 orang, dimana teknik total sampling diimplementasikan untuk memastikan representativitas data yang optimal (Sekaran & Bougie, 2016).

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur yang telah melalui serangkaian pengujian validitas dan reliabilitas secara komprehensif. Validitas konstruk diuji menggunakan Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) dengan threshold minimum 0,5 dan factor loading > 0,5, sementara reliabilitas internal konsistensi diverifikasi melalui koefisien Cronbach Alpha dengan standar > 0,60 (Ghozali, 2018). Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada kerangka teoritis Bass & Avolio (1994) yang meliputi empat dimensi utama: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional dioperasionalisasi melalui dua komponen kunci yaitu contingent reward dan active management by exception (Bass, 1997).

Analisis data menggunakan teknik regresi linear berganda dengan bantuan software statistik untuk menguji hipotesis penelitian secara empiris. Model persamaan regresi yang dikonstruksi adalah  $Y_1 = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \varepsilon$  untuk kepuasan kerja dan  $Y_2 = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3Y_1 + \varepsilon$  untuk kinerja pegawai. Pengujian hipotesis dilakukan melalui evaluasi goodness of fit model, analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji signifikansi parsial (uji t) pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Efek mediasi kepuasan kerja dianalisis menggunakan Sobel test dengan formula  $sa_b = \sqrt{(b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2)}$  dan perbandingan nilai t hitung dengan t tabel sebesar 1,96 (Ghozali, 2018). Pengukuran kinerja pegawai mengadopsi lima indikator menurut Robbins (2016) meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, sedangkan kepuasan kerja diukur berdasarkan lima aspek Luthans (2006) yang mencakup kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, kesempatan promosi, supervisi atasan, dan hubungan dengan rekan kerja.

## Hasil dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan pendekatan total sampling dengan melibatkan 130 karyawan Non ASN DPUPR Kota Pekalongan sebagai populasi penelitian. Implementasi distribusi instrumen kuesioner dilakukan secara langsung kepada seluruh target populasi dengan tingkat pengembalian yang mencapai 100%, yang menggambarkan tingginya minat dan partisipasi aktif dari subjek penelitian dalam berkontribusi pada studi ini. Kondisi ideal ini tercipta karena tidak ditemukan adanya instrumen yang mengalami kerusakan atau tidak dapat diproses, sehingga keseluruhan 130 kuesioner dapat dimanfaatkan secara optimal dalam proses analisis data yang komprehensif.

Tabel 1. Rekapitulasi Pembagian dan Pengumpulan kembali Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang dibagikan	130
Kuesioner yang kembali	130
Kuesioner yang rusak	0
Kuesioner yang tidak kembali	0
Kuesioner yang layak untuk diolah	130

Analisis karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin mengungkapkan adanya dominasi yang signifikan dari karyawan laki-laki sebesar 84,6% (110 responden), sementara karyawan perempuan hanya mencapai proporsi 15,4% (20 responden). Ketimpangan distribusi gender ini mencerminkan karakteristik alamiah pekerjaan di lingkungan DPUPR yang sebagian besar merupakan aktivitas lapangan yang memerlukan kekuatan fisik dan daya tahan tinggi. Situasi ini selaras dengan konteks organisasi yang berkonsentrasi pada bidang infrastruktur dan pekerjaan umum dimana tenaga kerja laki-laki lebih dominan dalam implementasi tugas-tugas operasional yang bersifat teknis. Implikasi dari distribusi gender ini menunjukkan jika strategi manajemen sumber daya manusia perlu mempertimbangkan keseimbangan gender dalam proses rekrutmen untuk posisi-posisi yang memungkinkan, terutama dalam era modernisasi dan digitalisasi pekerjaan publik (Bass & Riggio, 2006).

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	110	84,6
2.	Perempuan	20	15,4
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025

Profil usia subjek penelitian memperlihatkan distribusi yang relatif proporsional dengan kelompok usia 20-30 tahun mendominasi sebesar 38,5% (50 responden), diikuti oleh kelompok usia 31-40 tahun sebesar 35,4% (46 responden), dan kelompok usia di atas 40 tahun sebesar 26,1% (34 responden). Komposisi usia yang didominasi oleh kelompok produktif muda ini mengindikasikan potensi strategis organisasi dalam mengembangkan kapasitas inovasi dan adaptabilitas kerja. Kelompok usia muda memiliki karakteristik adaptabilitas tinggi terhadap perubahan teknologi dan metodologi kerja kontemporer, yang dapat menjadi modal strategis dalam peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Namun demikian, keberadaan kelompok usia yang lebih senior tetap memiliki nilai strategis sebagai sumber pengalaman, wisdom, dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas-tugas kompleks yang memerlukan judgment matang (Northouse, 2019).

**Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	20 – 30 tahun	50	38.5
2.	31 – 40 tahun	46	35.4
3.	> 40 tahun	34	26.1
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	

*Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025*

Level pendidikan responden mengungkapkan mayoritas karyawan memiliki latar belakang pendidikan SMP/SMA/SMK sebesar 65,4% (85 responden), sementara lulusan sarjana mencapai 28,5% (37 responden), dan lulusan diploma hanya 6,1% (8 responden). Profil pendidikan ini sesuai dengan kebutuhan organisasi yang lebih mengutamakan keterampilan teknis dan praktis dalam pelaksanaan pekerjaan lapangan yang bersifat operasional. Meskipun didominasi oleh pendidikan menengah, keberadaan lulusan sarjana menunjukkan adanya diversifikasi kompetensi yang dapat mendukung fungsi manajerial dan teknis yang lebih kompleks dalam era transformasi digital organisasi publik. Struktur pendidikan ini juga mencerminkan kebijakan rekrutmen yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap posisi pekerjaan dan karakteristik tugas yang diemban (Yukl, 2013).

Distribusi masa kerja responden memperlihatkan mayoritas karyawan telah bekerja lebih dari 5 tahun sebesar 56,9% (74 responden), sementara yang bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 43,1% (56 responden). Distribusi masa kerja ini mengindikasikan adanya stabilitas tenaga kerja yang relatif baik dalam organisasi. Karyawan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun telah memiliki pengalaman dan pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi, prosedur kerja, dan tantangan yang dihadapi dalam pelayanan publik. Kondisi ini memberikan fondasi yang kuat untuk implementasi program pengembangan karier dan peningkatan kinerja berkelanjutan. Sebaliknya, keberadaan karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 tahun menunjukkan adanya regenerasi yang dapat membawa perspektif segar dan energi baru dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019).

## Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian menggunakan skala Likert 1-5 menunjukkan kecenderungan responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh variabel yang diteliti. Penilaian ini mencerminkan persepsi yang baik terhadap implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, tingkat kepuasan kerja, serta kinerja karyawan di lingkungan DPUPR Kota Pekalongan.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional memperlihatkan nilai rata-rata tertinggi pada indikator *Idealized Influence* (4,55) untuk pernyataan "Pemimpin menjadi panutan anak buah", mengindikasikan responden sangat mengapresiasi figur pemimpin sebagai teladan dalam perilaku dan kinerja. Nilai rata-rata terendah ditemukan pada indikator *Individual Consideration* (4,09) untuk pernyataan "Pemimpin memperlakukan anak buah sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja", menunjukkan perlunya peningkatan pendekatan personal dalam kepemimpinan. Temuan ini mengimplikasikan pemimpin sudah berhasil membangun kredibilitas sebagai panutan, namun perlu mengembangkan kemampuan dalam memberikan perhatian individual yang lebih personal kepada setiap karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional Burns (1978) yang menekankan pentingnya *inspirational motivation* dan *individual consideration* dalam membangun hubungan yang bermakna dengan followers.

Pada variabel gaya kepemimpinan transaksional, nilai rata-rata tertinggi ditemukan pada indikator *Contingent Reward* (4,32) untuk pernyataan "Pimpinan memberikan pedoman/panduan kerja kepada anak buah untuk melakukan pekerjaan", menunjukkan keberhasilan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas dan terstruktur. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah juga pada indikator yang sama (4,00) untuk pernyataan "Pimpinan memberikan imbalan jika anak buah mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik", mengindikasikan kurangnya sistem reward yang optimal. Kondisi ini menunjukkan meskipun pemimpin sudah memberikan guidance yang baik, sistem penghargaan masih perlu diperkuat untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam pencapaian target kerja. Bass (1985) menekankan *contingent reward* merupakan komponen krusial dalam kepemimpinan transaksional yang efektif.

Variabel kepuasan kerja memperlihatkan nilai rata-rata tertinggi pada indikator pekerjaan itu sendiri (4,32) dan promosi (4,32), mengindikasikan responden merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani dan peluang promosi yang tersedia. Nilai rata-rata terendah ditemukan pada indikator rekan kerja (4,09) untuk pernyataan "Saya senang dan nyaman bekerja dengan rekan kerja", menunjukkan perlunya peningkatan hubungan interpersonal di tempat kerja. Temuan ini mengimplikasikan meskipun karyawan puas dengan aspek intrinsik pekerjaan dan kesempatan pengembangan karier, dinamika hubungan antar rekan kerja masih memerlukan perhatian khusus untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif (Spector, 1985).

## Hasil Pengujian Instrumen

Pengujian validitas instrumen penelitian menggunakan metode Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) menunjukkan hasil yang sangat memuaskan dan memenuhi standar kelayakan instrumen penelitian. Seluruh item pernyataan dalam keempat variabel penelitian memenuhi kriteria validitas dengan nilai KMO > 0,5 dan factor loading > 0,5 sebagaimana yang disyaratkan dalam analisis faktor. Variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai KMO 0,881 dengan factor loading berkisar antara 0,582-0,813, mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik dan kemampuan instrumen untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai KMO 0,852 dengan factor loading 0,712-0,872, menunjukkan tingkat validitas yang tinggi dan reliabilitas konstruk yang baik. Variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai KMO tertinggi 0,915

dengan factor loading 0,707-0,846, mengindikasikan kualitas instrumen yang sangat baik dalam mengukur tingkat kepuasan kerja responden. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai KMO 0,792 dengan factor loading 0,638-0,762, menunjukkan validitas yang memadai dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut (Hair et al., 2019).

Pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang sangat tinggi dengan nilai di atas 0,60 yang merupakan batas minimum reliabilitas yang dapat diterima. Variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai Cronbach's Alpha tertinggi 0,936, mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik dan stabilitas instrumen dalam mengukur konstruk kepemimpinan transformasional. Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai 0,864, variabel kepuasan kerja 0,922, dan variabel kinerja karyawan 0,880. Hasil pengujian reliabilitas ini menunjukkan seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk yang dimaksud dengan konsisten. Tingginya nilai reliabilitas ini memberikan keyakinan jika data yang diperoleh memiliki kualitas yang baik dan dapat diandalkan untuk analisis statistik lebih lanjut serta interpretasi hasil penelitian (Nunnally & Bernstein, 1994).

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian kelayakan model menggunakan uji F menunjukkan kedua model struktural dalam penelitian ini layak untuk digunakan dan memiliki goodness of fit yang sangat baik. Model pertama yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai F hitung 65,399 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ), mengindikasikan model yang fit dan layak untuk analisis lebih lanjut. Model kedua yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai F hitung 106,349 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ), menunjukkan kelayakan model yang sangat baik dan kemampuan prediktif yang tinggi. Hasil ini mengkonfirmasi variabel-variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, sehingga model penelitian dapat digunakan untuk analisis dan interpretasi lebih lanjut dengan tingkat kepercayaan yang tinggi.

**Tabel 4. Hasil Uji F Persamaan 1**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>1 Regression</b>	16.383	2	8.192	65.399	.000b
<b>Residual</b>	15.908	127	.125		
<b>Total</b>	32.291	129			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1) b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1) Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4 hasil uji ANOVA atau F test adalah 65,399 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena signifikan 0,000 lebih kecil dari ( $\alpha$ ) = 0,05 maka dapat dikatakan model persamaan 1 yang digunakan dalam penelitian Goodness of Fit (kesesuaian model) sehingga layak untuk digunakan.

Tabel 5. Hasil Uji F Persamaan 2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22.536	3	7.512	106.349	.000b
Residual	8.900	126	.071		
Total	31.436	129			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2) b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Y1), Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2) Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji ANOVA atau F test adalah 106,349 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena signifikan 0,000 lebih kecil dari ( $\alpha$ ) = 0,05 maka dapat dikatakan model persamaan 2 yang digunakan dalam penelitian Goodness of Fit (kesesuaian model) sehingga layak untuk digunakan.

Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square. Menurut Ghazali (2007) menyatakan koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712a	.507	.500	.35392

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transaksional (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1) b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1) Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat diketahui nilai R Square dari penelitian ini sebesar 0,500, yang artinya semua variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional) dalam penelitian ini memiliki pengaruh sebesar 50,0% terhadap variabel terikat (Kepuasan Kerja), sedangkan sisanya sebesar 50,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847a	.717	.710	.26577

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Y1), Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2) b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2) Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat diketahui nilai R Square dari penelitian ini sebesar 0,710, yang artinya semua variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Kepuasan Kerja) dalam penelitian ini memiliki pengaruh sebesar 71,0% terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan), sedangkan sisanya sebesar 29,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 8. Uji t Persamaan 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.818	.317		2.585	.011
Kepemimpinan Transformasional (X1)	.406	.090	.355	4.505	.000
Kepemimpinan Transaksional (X2)	.397	.072	.437	5.553	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1) Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat dijelaskan hal-hal dari hasil output variabel X1 diketahui nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai uji t sebesar 4,505. Nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan H1 diterima. Hal itu berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dari hasil output variabel X2 diketahui nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai uji t sebesar 5,553. Nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan H2 diterima. Hal itu berarti variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Tabel 9. Uji t Persamaan 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.170	.244		.697	.487
Kepemimpinan Transformasional (X1)	.172	.073	.153	2.363	.020
Kepemimpinan Transaksional (X2)	.193	.060	.215	3.217	.002
Kepuasan Kerja (Y1)	.571	.067	.578	8.564	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y2) Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 25 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 9 di atas dapat dijelaskan hal-hal dari hasil output variabel X1 diketahui nilai signifikan sebesar 0,020 dan nilai uji t sebesar 2,363. Nilai signifikan  $0,020 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan H3 diterima. Hal itu berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil output variabel X2 diketahui nilai signifikan sebesar 0,002 dan nilai uji t sebesar 3,217. Nilai signifikan  $0,002 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan H4 diterima. Hal itu berarti variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil output variabel Y1 diketahui nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai uji t sebesar 8,564. Nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan H5 diterima. Hal itu berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan kemampuan prediktif model yang cukup baik dan signifikan. Model pertama menunjukkan nilai Adjusted R Square 0,500, mengindikasikan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat menjelaskan 50,0% variasi kepuasan kerja, sedangkan 50,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan kebijakan organisasi. Model kedua menunjukkan nilai Adjusted R Square 0,710, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan kepuasan kerja dapat menjelaskan 71,0% variasi kinerja karyawan, dengan 29,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti motivasi intrinsik, kompetensi individu, dan dukungan teknologi. Hasil ini menunjukkan model kedua memiliki kekuatan prediktif yang lebih baik dibandingkan model pertama, mengindikasikan pentingnya kepuasan kerja sebagai variabel yang memperkuat prediksi kinerja karyawan dalam konteks organisasi sektor publik (Cohen, 1988).

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Non ASN DPUPR Kota Pekalongan. Hasil analisis memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai Beta sebesar 0,355 dan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini mengkonfirmasi

pendekatan kepemimpinan yang menekankan visi inspiratif, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan karisma personal mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Non ASN secara substansial. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui visi yang bermakna dan inspiratif, memberikan dorongan emosional yang sangat penting bagi karyawan yang menghadapi ketidakpastian jaminan kerja jangka panjang dalam status Non ASN. Perhatian individual yang diberikan pemimpin menghasilkan hubungan kerja yang suportif dan personal, membantu karyawan merasa dihargai sebagai individu yang unik dan meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menjalankan tugas-tugas kompleks. Stimulasi intelektual mendorong kreativitas dan inovasi dalam pemecahan masalah, menciptakan tantangan yang produktif dan menimbulkan rasa kebanggaan terhadap pencapaian kerja yang berkualitas. Hasil ini konsisten dengan penelitian Arifin et al. (2020), Mahdi et al. (2020), Wibisono et al. (2022), Qoim et al. (2023), Djuraiddi & Laily (2020), Hartanto et al. (2021), dan Sardi (2017) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dalam berbagai konteks organisasi.

Gaya kepemimpinan transaksional juga memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai Beta 0,437 dan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Pendekatan transaksional yang menekankan keadilan distributif dan prosedural, struktur organisasi yang jelas, dan kejelasan dalam hubungan kerja terbukti efektif meningkatkan kepuasan karyawan Non ASN dalam konteks organisasi sektor publik. Contingent reward menciptakan rasa keadilan dan transparansi karena karyawan memahami dengan jelas bahwa usaha dan hasil kerja mereka dihargai secara langsung dan proporsional. Bagi karyawan Non ASN yang tidak memiliki jaminan kerja jangka panjang dan benefits yang sama dengan ASN, penghargaan ini menjadi sumber motivasi utama dan memberikan rasa security dalam bekerja. Active management by exception membantu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dan terarah, memberikan arahan yang jelas dan konsisten yang meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugas-tugas operasional. Kejelasan ekspektasi kinerja mengurangi potensi konflik dan ambiguitas peran, memberikan stabilitas psikologis dalam organisasi yang dinamis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mahdi et al. (2020), Qoim et al. (2023), dan Andara (2020) yang mengkonfirmasi pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dalam konteks organisasi publik dan swasta.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memperlihatkan hasil positif dan signifikan dengan nilai Beta 0,153 dan signifikansi 0,020 ( $p < 0,05$ ). Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui mekanisme motivasi intrinsik, inspirasi personal, dan pengembangan individu yang berkelanjutan, menciptakan hubungan yang mendalam dan bermakna dengan karyawan Non ASN melalui pengenalan potensi unik dan kebutuhan personal setiap individu. Visi yang jelas dan bermakna membantu karyawan memahami peran strategis mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, menciptakan rasa memiliki dan purpose yang kuat meskipun tidak terikat sebagai pegawai tetap. Stimulasi intelektual mendorong fleksibilitas kognitif dan dukungan untuk mengatasi tantangan pekerjaan yang kompleks, memungkinkan peningkatan efisiensi operasional dan kualitas layanan publik. Perhatian individual menciptakan hubungan personal dan suportif yang meningkatkan motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi dan masyarakat. Hasil ini konsisten dengan penelitian Mahdi et al. (2020), Pratama et al. (2021), Widyacahyani et al. (2020), dan berbagai studi kontemporer lainnya yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam berbagai sektor industri.

Kepemimpinan transaksional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Beta 0,215 dan signifikansi 0,002 ( $p < 0,05$ ). Efektivitas kepemimpinan transaksional terletak pada kejelasan dan struktur hubungan kerja antara pemimpin dan

karyawan yang didasarkan pada prinsip pertukaran yang adil dan transparan. Contingent reward menciptakan hubungan saling menguntungkan yang mendorong karyawan bekerja

## **Kesimpulan**

Investigasi empiris yang telah dilaksanakan membuktikan secara definitif bahwa implementasi sinergis antara paradigma kepemimpinan transformasional dan transaksional menghasilkan peningkatan signifikan dalam produktivitas kerja pegawai Non ASN di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kota Pekalongan. Mekanisme peningkatan performa tersebut terjadi melalui mediasi kepuasan kerja yang berperan sebagai penghubung psikologis antara gaya kepemimpinan dengan output organisasional (Bass & Riggio, 2006; Avolio et al., 2009). Temuan ini sejalan dengan teori Full Range Leadership Model yang menekankan efektivitas kombinasi kedua pendekatan kepemimpinan dalam konteks organisasi modern (Bass & Avolio, 1994).

Dimensi kepemimpinan transformasional menunjukkan kontribusi substansial melalui empat komponen fundamental yang saling berinteraksi. Komponen idealized influence memungkinkan pemimpin menjadi role model yang menginspirasi pengikutnya melalui perilaku etis dan visi yang jelas (Northouse, 2019). Inspirational motivation berfungsi sebagai katalisator yang membangkitkan antusiasme dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasional. Intellectual stimulation mendorong inovasi dan kreativitas melalui pemberian tantangan intelektual yang konstruktif, sementara individual consideration memfasilitasi pengembangan potensi individual melalui pendekatan personal yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap pegawai (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).

Paradigma kepemimpinan transaksional memberikan sumbangsih komplementer melalui dua mekanisme utama yang bersifat struktur-oriented. Contingent reward system menciptakan hubungan transaksional yang jelas antara performa dengan imbalan, sehingga meningkatkan motivasi ekstrinsik dan kepastian hasil kerja (Podsakoff et al., 2006). Active management by exception berfungsi sebagai sistem kontrol preventif yang memungkinkan identifikasi dan koreksi dini terhadap deviasi standar kinerja, sehingga menjamin konsistensi output organisasional (Antonakis et al., 2003; Lowe et al., 1996).

Analisis mediasi mengkonfirmasi peran sentral kepuasan kerja sebagai psychological state yang memperkuat hubungan kausal antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Koefisien determinasi sebesar 71,0% mengindikasikan model teoritis yang diajukan memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam menjelaskan varians kinerja pegawai (Hair et al., 2019). Hasil ini konsisten dengan Job Characteristics Model dan Social Exchange Theory yang menekankan pentingnya kondisi psikologis positif dalam transformasi input kepemimpinan menjadi output kinerja (Hackman & Oldham, 1976; Blau, 1964).

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada eksplorasi mendalam mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan outcomes organisasional, khususnya dalam konteks pegawai non-permanen sektor publik yang memiliki karakteristik unik dibandingkan pegawai permanen (Rainey, 2014). Implikasi praktis menunjukkan urgensi pengembangan kompetensi kepemimpinan hibrid yang mengintegrasikan elemen transformasional dan transaksional untuk optimalisasi performa organisasional melalui enhancement kepuasan kerja pegawai (Yukl, 2013).

Keterbatasan metodologis berupa adjusted R-square yang belum optimal mengindikasikan perlunya inklusi variabel prediktor tambahan dalam model penelitian. Dependensi terhadap self-report questionnaire juga berpotensi menimbulkan bias persepsi yang dapat mempengaruhi validitas temuan (Podsakoff et al., 2003). Rekomendasi untuk riset mendatang mencakup

eksplorasi variabel anteseden tambahan seperti organizational culture, emotional intelligence, dan organizational justice yang dapat mempengaruhi hubungan kepemimpinan-kinerja. Perluasan scope penelitian pada organisasi dengan karakteristik demografis dan struktural yang berbeda akan memungkinkan validasi eksternal teori serta pengembangan framework teoretis yang lebih komprehensif untuk konteks kepemimpinan sektor publik Indonesia.

## Referensi

- Adhari, I. Z. 2020. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: Qiara Media.
- Andara, Adissya Maya. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja." *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis* 1(1):1-14.
- Arifin, Zaenal, Wawan Prahiawan, and Ranthy Pancasasti. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon-Banten)." *Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis* 1(1):22-33.
- Arifudin, O. 2020. "Analisis Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional Di Kota Bandung." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 4(2):1-15.
- Armansyah. 2022. *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja*. Sumatra Barat: CV. AZKA PUSTAKA.
- Bagaskoro, Verdinanto, and Suhana. 2022. "Upaya Mengurangi Turnover Intention Melalui Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional." *Jurnal EMBA* 10(1):1104-14.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, Bernard M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamic, Elsevier* 3(1).
- Burhanudin, and A. Kurniawan. 2020. "Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo." *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 11(1):7-18.
- Djuraidi, Achmad, and Nur Laily. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating." *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 13(1):1-13.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2020. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartanto, Didy Agus, Saladin Ghalib, and Irwansyah. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Aston Banua)." *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan* 10(1):37-61.
- Jufrizen, J., and A. S. P. Lubis. 2020. "Engaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan...."

Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating." *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(1):41–59.

Kawiana, I. Gede. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Denpasar: (UNHI) Press.

Limbu, Damita, Henny A. Manafe, and Simon Sia Niha. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah Dan Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Pendidikan)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4(1):38–47.

Mahdi, Mahdi, Aiyub Aiyub, and Darmawati Darmawati. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara." *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 5(2):26–42. doi: 10.29103/j-mind.v5i2.3433.

Musfiroh, M. F. S., T. Hinawati, and D. F. Swasti. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ* 9(2):151–59.

Mustofa, Fendo, and Leonard Adrie Manafe. 2023. "Kepemimpinan Transaksional Dan Komunikasi Menuju Keunggulan Kinerja Karyawan." *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan* 1(2):85–96. doi: 10.59639/asik.v1i2.31.

Novitasari, Dewiana, and Masduki Asbari. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator." *Manajemen* 10(2):84–99.

Paracha, et al. 2012. "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction, Study of Private School (Educator) in Pakistan." *Global Journal of Management and Bussines Research* 12(4).

Pratama, Fauza, Winda Ardiani, and Rizky Putra. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bangun Mitra Abadi Medan." *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis* 5(2):40–47. doi: 10.51263/jameb.v5i2.124.

Prayekti, and Kris Aji Pangestu. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA)." *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 5(2):373–84.

Priyatmo, Cornelius Ludi. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja." *Jurnal Ekonomi* 9(1):13–21.

Putri, Anggia Sekar. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan CV. AJP." *Jurnal Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang* 6(1):81–84.

Qoim, Zainul, Eka Askafi, and Abu Talkah. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Di IAIN Kediri." *Otonomi* 23(2):321–35. doi: 10.32503/otonomi.v23i2.4443.

Ramadhan, Fariz Dwi, and Suhana. 2022. "Peningkatan Kinerja Karyawan: Peran Kompetensi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik." *SEIKO : Journal of Management & Business* 5(1):591–

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan....

600.

- Ramadhani, Muhammad Alief, and Nurul Indawati. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9(3):1101-12. doi: 10.26740/jim.v9n3.p1101-1112.
- Risdiyanti, Rizka, Septina Dwi Rahmawati, Administrasi Publik, Universitas Islam Malang, Jl Mayjen, Haryono No, Kec Lowokwaru, Kota Malang, and Jawa Timur. 2024. "Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Aparatur Desa Gaya Kepemimpinan Yang Berbeda . Suatu Permasalahan Tertentu Dapat Kepemimpinan Karena Menjadi Faktor Pemerintah Mempunyai Suatu Kewajiban Dan Juga." *JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA (AsIAN)* 12(Maret):65-71.
- Rivai, Ahmad. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(2):213-23. doi: 10.55606/jupumi.v1i1.243.
- Robbins, Stephen P. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2018. "Perilaku Organisasi : Organizational Behavior." in *Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosnani. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak." *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan* 3(1):1-28.
- Roy, Irham. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Dalton Makassar." *Jurnal Mirai Management* 8(1):453-63.
- Salain, P. P. P., and M. Wardana. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kanwil, Budaya Organisasi Inovasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada (BSE), PT. Pegadaian (PERSERO) Denpasar)." *Buletin Studi Ekonomi* 19(1):1-117.
- Sardi. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja." *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi* 8(1).
- Sinaga, O. S. et al. 2020. *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sugiharto, F. A. Z. P., and W. T. Subroto. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Pada Cv. Mitra Mandiri Machinery Parts And Supplier." *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan* 4(3):1004-16.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suhana, Suhana, Suharnomo Suharnomo, Fuad Mas'ud, and Udin Udin. 2019. "Impact of Transformational and Transactional Leadership on Knowledge Sharing: The Moderating Role of Collectivistic Culture Orientation." *Opcion* 35(Regular 24):584-97.
- Sulistiyawati, Novia, Iwan Kresna Setyadi, and Jubaedah Nawir. 2022. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial." *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi* 3(1):183-97. doi: 10.35912/simo.v3i1.680.
- Sutanto, Michael Valdo. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sales Dealer Mobil Surabaya." *Jurnal Agora* 6(2):1-6.

- Syafnur, M. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan CV. Puma Jaya Abadi." *JEMBA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 2(1):139-42.
- Taufik Wibisono, Karuniawati Hasanah, and Dwi Murniyati. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sales Promotion Girls Di Gramedia Madiun." in *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi* 4.
- Warman. 2022. *Perilaku Organisasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Jejak Pustaka.
- Widyacahyani, Azimatun, Jajuk Herawati, and E. Didik Subiyanto. 2020. "Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 10(1):68-74.
- Wulandari, Anna, and Heru Mulyanto. 2024. *Kepemimpinan*. Bekasi: PT Kimshafi Alung Cipta.
- Wuradji. 2009. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. 7th ed. Jakarta: PT. Indeks.
- Yulianto, B. 2020. *Perilaku Pengguna APD Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Terpapar Bising Intensitas Tinggi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.